



# 'Quero ser hoje melhor do que ontem'

Abilio Diniz acredita que o aprendizado constante será fundamental para o pequeno empresário chegar lá

**Número.** Pão de Açúcar deverá faturar R\$ 52 bilhões até o fim deste ano

**Lígia Aguilhar**

Ele construiu um império com mais de 1,6 mil lojas, 149 mil funcionários e faturamento estimado em R\$ 52 bilhões para 2011. Presidente do conselho de administração da maior rede varejista do Brasil, o Grupo Pão de Açúcar, Abilio Diniz tornou-se um dos mais importantes empresários do País, com uma história marcada por polêmicas e superações, entre elas, a recente tentativa de fusão com o Carrefour. A operação foi considerada 'hostil e ilegal' pelo Casino, grupo francês sócio do empresário.

Dono de uma determinação incomum e uma personalidade forte, que diz ser coisa do passado, Diniz conseguiu não apenas vencer as dificuldades, mas fazer o Pão de Açúcar crescer a cada novo conflito. "Se for para errar, que sejam apenas erros novos", adota como lema o empreendedor. Aos 74 anos, ele tem porte físico de atleta, dois filhos pequenos (2 e 5 anos) e não pensa em aposentadoria.

No encontro promovido pelo **Estadão PME** com pequenos empresários, Diniz garantiu: os desafios de administrar uma grande empresa são os mesmos enfrentados pelos pequenos negócios. E para superá-los, ele busca melhorar a cada dia. "A gente tem que acreditar que não sabe tudo." Confirma a seguir os principais trechos do evento.

● **Crescimento**  
Abilio Diniz não vê sentido em uma empresa optar por não crescer. Para ele, investir no desen-

volvimento do negócio é uma forma de ganhar escala para reduzir despesas e estimular funcionários com a perspectiva de ascensão profissional. "Desde que você se estruture, saiba o que quer e para onde vai, crescer é muito importante."

Para atingir esse objetivo, entretanto, Diniz afirma que a empresa precisa dominar as áreas de logística e tecnologia da informação. "Já vi grandes negócios perderem espaço no mercado por não dominarem essas ferramentas", afirma. E segundo o empreendedor, a solução desse e outros problemas reside no investimento em processos e pessoas. "Tudo esbarra nessas duas questões. E a mais importante delas, certamente, são as pessoas. Elas que fazem a empresa e os processos."

Antes de profissionalizar a gestão do Grupo Pão de Açúcar, entre 2003 e 2009, o empresário diz ter passado por momentos difíceis e de crescimento desordenado. "Para crescer é necessário ter foco, não dá para passar por esse processo de qualquer jeito", afirma.

● **Retenção de talentos**  
Abilio Diniz sabe que está em uma posição privilegiada. O Pão de Açúcar atrai novos talentos a ponto de 30 mil candidatos se inscreverem para concorrer a 30 vagas no programa de trainees da empresa. Mas manter esses bons profissionais estimulados é um desafio constante para uma grande rede varejista, com lojas que funcionam 24 horas por dia e até 365 dias por ano.

**"Você tem que colocar as pessoas certas nos lugares certos e deixá-las decidir que caminho vão tomar"**

**Abilio Diniz, Pão de Açúcar**

"Especialmente os jovens que-rem lugares onde se sintam realizados, tenham remuneração condizente com o mercado e perspectivas de crescimento." Diniz também defende que funcionários tenham liberdade de comunicação com os chefes, o que gera simpatia e confiança.

● **Valores e motivação**  
Uma das grandes preocupações do empresário reside na identificação dos colaboradores com a empresa. "Uma coisa muito importante, especialmente quando você trabalha com a base da pirâmide, é mostrar possibilidade de crescimento por meio de um plano de carreira", explica.

Além disso, criar uma cultura corporativa e determinar quais valores regem o negócio também são formas de motivação. "Nosso principal valor é a humildade. Em uma empresa grande como a nossa, não podemos acreditar que chegamos ao topo. A gente tem que acreditar que não sabe tudo", afirma.

● **Gestão de pessoas**  
O empresário gosta de ler sobre administração. E entre seus autores favoritos está Jim Collins, com o qual Abilio diz ter aprendido que um executivo não pode trabalhar para ele, mas para os funcionários e a empresa. "Você tem que colocar as pessoas certas nos lugares certos e depois deixá-las decidir que caminho vão tomar", recomenda, citando um dos ensinamentos do autor. Para ele, os negócios de sucesso baseiam-se em valores semelhantes aos do Pão de Açúcar: humildade, determinação, garra, disciplina e equilíbrio.

● **Carga tributária**  
Abilio Diniz concorda que um dos principais problemas dos empreendedores é a carga tributária, considerada por ele mesmo muito elevada. Mas Diniz garante: se a informalidade entre as empresas fosse menor, os tributos seriam reduzidos pela metade no Brasil. "Aos poucos os empresários vão percebendo que se a contabilidade for correta, vão ganhar mais. Os fundos de private equity, por exemplo, só vão investir em um negócio totalmente formal."

● **Qualidade de vida**  
Diniz é apaixonado por esporte e faz exercícios pelo menos três vezes por semana. Para o empresário, a rotina de trabalho não poderá jamais exigir sacrifícios extremos de qualquer pessoa. Por isso, o presidente do conselho do Pão de Açúcar defende que é preciso equilibrar a vida pessoal e a profissional.

**Quem participou**

Leonardo Maseo e Erasmo Albuquerque Paulestac Fundações

Rodney Gomes Control Seals Vedações

Luciano Antoniazzi Mercado Graff

Renato Cireza BHP Engenharia

Claudio Sarmiento LL Ferramentas

Itvaír de Assis Sampex Desentupidora

Roberto Ruiz Performance Coaching

Marcio Melo DR Relógios

Cauê Belarmino Sepal

Antonio Carlos Barreto Alphagraphics

Renata Alécio Alps Idiomas

Carlos Eduardo Witte Serviços Gráficos